

VECSENYI János

A VÁLLALKOZÁSTAN ALAPJAI

A vállalkozások és a vállalkozók korát éljük. A vállalkozás olyan gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket. A vállalkozó az a személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és annak kihasználására létrehoz vagy átalakít egy szervezetet: a vállalkozást. A vállalkozási folyamat az üzleti lehetőség azonosításától a vállalkozási szervezet létrehozásán, működtetésén keresztül tart a vállalkozás feladásáig, majd az újrakezdésig. A magyar társadalomban az elmúlt két évtizedben kialakulóban van a vállalkozói társadalom.

A vállalkozás célja valamilyen érték létrehozása gyakorlatilag a semmiből. A vállalkozás egy olyan folyamat, amelyben felismernek egy lehetőséget, létrehoznak valamilyen értéket, ami hasznos a vevők, a létrehozók (egyének, csoportok, szervezetek), és a társadalom számára, függetlenül attól, hogy rendelkezésre állnak-e az ehhez szükséges erőforrások. A vállalkozás többnyire nem a gyors meggazdagodás eszköze, sokkal inkább lehetőség a hosszú távú építkezésre és a megbízható jövedelemszerzésre.

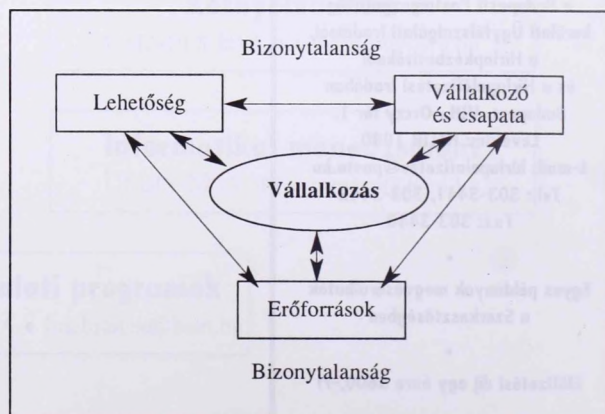
A vállalkozó az a személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és kihasználására létrehoz vagy átalakít egy szervezetet, a vállalkozást. A vállalkozó – Schumpeter (1980) szerint – az a személy, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet új termékek, szolgáltatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésével, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával új szervezeti formák kitalálásával. A vállalkozó többnyire új szervezetet hoz létre elképzelései megvalósítására, de gyakran vásárol meg és áll egy meglévő üzleti vállalkozás élére, hogy átalakítva a régi szervezetet új minőséget hozzon létre. A vállalkozás Peter Drucker (1993) szerint megszervezhető, célutatos és rendszeres tevékenység. A vállalkozás olyan

gazdálkodó szervezet, amely folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket. A vállalkozási folyamat az üzleti lehetőség azonosításától a vállalkozási szervezet létrehozásán, működtetésén, sikerein keresztül tart a vállalkozás feladásáig, majd az újrakezdésig.

Egy új vállalkozás sikerében három tényező játszik meghatározó szerepet: a *lehetőség*, a *vállalkozó* (és a menedzsercsapat nagy fejlődési potenciállal bíró vállalkozások esetén), az indításhoz és induláshoz szükséges *erőforrások*. Ezeket nevezzük Timmons alapján a vállalkozás három hajtóerejének (Timmons, 1990). Az 1. ábra a köztük lévő összefüggést mutatja be.

1. ábra

A vállalkozás három hajtóereje Timmons (1990) szerint



* Részletek a szerző közeljövőben az Aula Kiadó gondozásában megjelenő Vállalkozás. Vállalkozások indítása, működtetése, fejlesztése, újrakezdése című könyvéből.

Minden vállalkozás alapja az életképes *üzleti lehetőség*. Az életképes üzleti lehetőség az, amikor a vállalkozás valamilyen ötlettel indul, ami lehet egy felismert hiány a piacon vagy egy új termék, esetleg egy új szolgáltatás, ami meglévő vagy felkelthető igényt elégít ki, lehet egy franchise megszerzése, vagy egy már működő cég felvásárlása.

A sikeres vállalkozás másik összetevője a *vállalkozó* és többnyire az általa verbuvált *csapat*. A vállalkozó az a személy, aki a káoszban felismeri a lehetőséget, aki a semmiből létre akar hozni valami értéket, aki egyedül vagy másokkal együttműködve megvalósítja termékben, szolgáltatásban, szervezetben megnyilvánuló elképzeléseit. A vállalkozó felkészültsége, ambíciója, kitartása nagymértékben befolyásolja a vállalkozás sikerét.

Az *erőforrások* a szakmai, a pénzügyi és a kapcsolati tőke a vállalkozás indításához, bővítéséhez szükséges. A vállalkozók többnyire rendelkeznek a szakmai, valamivel ritkábban a kapcsolati tőkével, viszont a pénz sok esetben nem elég az elképzelések valóra váltásához.

Nehéz meghatározni, hogy a három összetevő közül melyik a legfontosabb. Egy kockázati tőkebefektető a hetvenes években még azt tartotta, hogy „*jobb egy első osztályú vállalkozóba fektetni, aki egy másodosztályú vállalkozóba, aki egy első osztályú lehetőséget ismert fel*”. Az ezredforduló idején, amikor a globális piacokon folyik a verseny, amikor lerövidült a piacra kerülés és a piacon maradás ciklusideje már nem lehet ezt a felfogást elfogadni. A mai világban a sikerben egyaránt szerepet játszik a kiváló vállalkozó első osztályú menedzsercsapattal és kiváló üzleti lehetőséggel.

A vállalkozás üzleti lehetőség(ek)et kihasználó nyereségorientált gazdasági szervezet. A vállalkozás, mint szervezet értelmezésekor azonosítható:

- A *vevőkör*, amelynek szükségleteit hivatott a szervezet kielégíteni termékeivel, szolgáltatásaival.
- A *szereplő személyek*, akik működtetik, irányítják, kiszolgálják a szervezetet valamilyen munkamegosztás szerint.
- Az *átalakító folyamat*, azok az alaptervékenységek, amelyek révén a bemeneti erőforrásokból eladható termékek vagy szolgáltatások jönnek létre.
- A *működési felfogás*, azoknak az elveknek az összessége, amely indokolja ennek a vállalkozásnak (szervezetnek) a létét, és meghatározza működését.
- A *tulajdonos*, aki dönthet a szervezet létrehozásáról, átalakításáról, megszüntetéséről. (A tulaj-

donos lehet egy vagy több természetes személy és jogi személy is.)

- A *környezet*, amellyel a szervezet kölcsönhatásban működik, amely meghatározza működésének külső, a tulajdonos által korlátozottan megváltoztatható feltételeit,
- A *jogi forma*, amely meghatározza a tulajdonosok anyagi felelősségét a szervezet (társaság) működéséért. A szervezet lehet egyéni vagy társas vállalkozás.

Bár minden vállalkozás egyedi, mégis adható rájuk egy közös meghatározás.

A vállalkozás olyan gazdasági szervezet, amelyik potenciális vevőkör meglévő vagy felkelthető szükségleteit kívánja kielégíteni általa előállított vagy forgalmazott termékekkel, szolgáltatásokkal egy vagy több munkatársával munkamegosztásban a tulajdonos(ok) által meghatározott gazdasági cél elérése érdekében, betartva a tulajdonosok írott és íratlan szabályait, folyamatosan alkalmazkodva a társadalmi, gazdasági környezet által meghatározott, kockázatot rejtő feltételekhez.

A *kockázat kezelése*. A vállalkozás veszélyes üzem. A vállalkozás működése kockázattal, azaz valószínűsíthető veszteséggel jár. A vállalkozók többsége együtt él a kockázattal. A közhiedelemmel ellentétben a vállalkozók nem keresik, inkább kerülnek, sőt kezelik a kockázatot. A vállalkozók kockázatkezelési magatartásukkal igyekeznek csökkenteni, megosztani a kockázatot, ahol csak lehet. A vállalkozásokra veszélyt jelentenek a külső körülmények és a belső irányítási, működési, pénzügyi hiányosságok. A vállalkozás környezetében kockázati tényező az üzleti lehetőség beszűkülése, amit a kereslet, a fizetőképesség csökkenése idézhet elő. A vállalkozások örökös versenyben működnek, ahol a versenytársak piaci térhódítása jelent veszélyt az alacsonyabb árakkal, a jobb minőséggel, a jobb kiszolgálással vagy éppen újabb és újabb versenytársak megjelenésével.

A vállalkozó az, aki a fenyegetésekben is a lehetőséget látja meg, a fenyegetésekre folyamatos megújulással válaszol. A belső hiányosságokat a kockázatkerülő vállalkozó ugyancsak folyamatos tanulással védi ki. A kockázatmegosztó vállalkozó bizományba szerzi be a működéséhez szükséges árut, amikor előleget vesz fel a szállításra, amikor halasztott fizetésben állapodik meg szállítójával, amikor hitelt vesz föl.

A vállalkozásokat többféle szempont szerint lehet csoportosítani, amint azt az 1. táblázat mutatja.

A vállalkozások csoportosítása

Szempont	Típus			
	For profit	Non profit		
Méret	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalkozás
Jogi forma	Egyéni vállalkozás	Gazdasági társaság (Kkt, Bt, Kv, Kft, Rt)	Szövetkezet	
Üzleti jelleg	Eltartó	Eladható	Egyéb	
Profil	Termelő	Kereskedelmi	Szolgáltató	Egyéb
Növekedési ütem	Minimális	Mérsékelt	Gyors	
Változási hajlandóság	Hagyományos mikro- és kisvállalkozások (hangyák)	Dinamikusan növekvő kis- és közepes vállalkozások (gazellák)	Dinamikusan növekvő, vállalkozó nagyvállalatok (tigrisek)	Hagyományos lelassult nagyvállalatok (dinoszauruszok)
Egyéb	Családi vállalkozás	Belső vállalkozás		

Bármelyik csoportosítást használjuk is, mindig lesznek olyan szempontok, amelyek kimaradnak, holott a kapott kategóriák valamilyen vállalkozói döntéshez fontosak lehetnének. A most következő szempontok a vállalkozások értelmezéséhez, indításához, fejlesztéséhez szolgáltathatnak adalékokat.

Vállalkozások méretük és jogi formájuk szerint

A vállalkozások megkülönböztethetők méreteik alapján is, ahol a méretet a foglalkoztatottak száma, az árbevétel és a vagyon nagysága jellemezheti. A magyar és az Európai Unió besorolása szerint 2002-ben a vállalkozás lehet:

- **Mikrovállalkozás** (10 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 700 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 500 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- **Kisvállalkozás** (50 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 700 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 500 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- **Középvállalkozás** (250 főnél kevesebb foglalkoztatott, maximum 4 000 millió Ft/év nettó árbevétel vagy 2 700 millió Ft/év mérlegfőösszeg).
- **Nagyvállalat** (250 fő feletti foglalkoztatott).

Nem minden vállalkozás jön létre gazdasági haszontermelő céllal. Vannak olyan vállalkozások, amelyek nem elsősorban üzleti lehetőségek kihasználására jönnek létre, hanem az alapítók más emberi, társadalmi cél vezérli, és amit megalapítanak, az ún. nonprofit szervezet. A nonprofit szervezetek esetében a törvény is előírja, hogy a tevékenységükkel esetlegesen megtermelt nyereséget az alapítók nem ve-

hetik ki a szervezetből. Ilyen nonprofit szervezetek a következők: egyesületek, alapítványok, közhasznú társaságok.

E szervezetek, bár nem gazdasági, üzleti céllal jönnek létre, alaptevékenységük mellett, a törvény által szabályozottan gazdasági tevékenységet is folytathatnak.

A *profitorientált* gazdasági vállalkozások a választható jogi forma szerint három csoportba sorolhatók:

- Egyéni vállalkozások
- Gazdasági társaságok
- Szövetkezetek

Az *egyéni vállalkozás* egyetlen személy tulajdonában áll, többnyire egyszemélyes vállalkozás, ahol a tulajdonos egyedül fekteti be a vállalkozás működtetéséhez szükséges tőkét, és maga hozza meg a működésre vonatkozó döntéseket. Az 1990. évi V. törvény szerint az egyéni vállalkozás az, amelyet tulajdonosa egyéni vállalkozói igazolvány birtokában működtet. Az egyéni vállalkozó üzletszerű – saját nevében és kockázatára, rendszeresen haszonszerzés céljából folytatott – gazdasági tevékenységét korlátlan felelősséggel, méretének szabad meghatározásával folytathatja. E kategóriába tartoznak – azaz egyéni vállalkozói igazolványt válthatnak ki az iparosok, kereskedők, szellemi foglalkozásúak és az egyénileg gazdálkodó mezőgazdasági termelők.

A *gazdasági társaságok* jogi személyiséggel vagy anélkül, korlátozott vagy korlátlan felelősséggel létrehozott vállalkozások. A magyarországi törvények szerint jelenleg hét jogi forma alkalmazható:

- Közkereseti társaság (kkt.)
- Betéti társaság (bt.)
- Közös vállalat (kv.)
- Egyesülés
- Korlátolt felelősségű társaság (kft.)
- Részvénytársaság (rt.)
- Szövetkezet

A szövetkezetek bizonyos értelemben társas vállalkozásnak tekinthetők, hiszen legalább öt fő kell alapításukhoz, azonban sajátosságaikat külön törvény tárgyalja, és jellegükben különböznek a gazdasági társaságoktól, amelyek ún. tőketársaságok, a szövetkezeteket ugyanis a nemzetközi szakirodalom munkatársulásként tárgyalja.

Vállalkozások üzleti jellegük szerint

Üzleti szempontból a vállalkozások három csoportba sorolhatók: az eltartók, az eladhatók és az egyéb (Timmons, 1991). Nem árt tudni, hogy melyet szeretnénk létrehozni.

Az *eltartó vállalkozások* alkalmasak arra, hogy annyi jövedelmet termeljenek, ami tisztes megélhetést nyújt a vállalkozásban résztvevőknek: tulajdonosnak, alkalmazottnak. Ilyen vállalkozás lehet egy étterem, egy kis tanácsadó cég, egy autójavító műhely vagy a háziorvosi praxis. Az önfoglalkoztató, többnyire egyéni vállalkozások ugyancsak tipikusan eltartó vállalkozások lehetnek.

Az *eladható vállalkozások* olyan fejlődési, növekedési potenciállal rendelkeznek, amely alkalmassá teszi őket arra, hogy haszonnal lehessen a vállalkozást részben vagy egészben értékesíteni, többé-kevésbé függetlenül attól, hogy ki a vállalkozó. Ilyen lehet egy néhány éve bevezetett és hírnévre szert tett vállalkozás, bővülő vevőkörrel, márkával. Ilyen volt a Pharmavit a Plussz termékével. Hasonló eséllyel adható el egy több üzletből kialakított kis hálózat, ahol egy új tulajdonos nagyobb tőkével fantáziát lát a további bővítésben, miközben az előző tulajdonos vagy tőkehiány, vagy érdeklődésvesztés miatt nem akar tovább foglalkozni az üzlettel. Míg az eltartó vállalkozás jó részt személyfüggő, addig az eladható vállalkozás tevékenység és vevőkörfüggő.

Az *egyéb vállalkozások* kategóriájába tartoznak mindazok a vállalkozások, amelyek se nem eltartók, se nem eladhatók. A csalárd üzleteken kívül ide tartoznak azok, amelyeket nem kellően találtak ki. Különös he-

lyet foglalnak el az *elszámolási vállalkozások*, amelyek a kiegészítő jövedelmet adják az olyan vállalkozóknak, akik csak vállalkozás keretében tudnak kifizetődően számlaképes szolgáltatásokat nyújtani.

Az üzleti tartalom, a tevékenységek jellege szerint számtalan csoportosítás készíthető. Leggyakrabban az ágazati besorolás használatos. A vállalkozások alaptevékenységét tekintve némi leegyszerűsítéssel élve három csoport különíthető el (Sókiné, 2000):

- Termelő vállalkozások
- Kereskedelmi vállalkozások
- Szolgáltató vállalkozások

Természetesen ezek kombinációja is elképzelhető.

Vállalkozások az induláskor

A vállalkozások általában már az induláskor kódolják a vállalkozás meghatározó jellemzőit, bár később az eredeti elképzelések természetesen változhatnak. Az induláskor a vállalkozók eldöntik, hogy milyen növekedési ütemet kívánnak követni és azt, hogy milyen mértékben kívánnak külső forrásokat bevonni a növekedéshez. Az induláskor megkülönböztethetők az életmód, a tudás alapú, a reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások (Hisrich, Peters, 2002).

A *minimális növekedésű, életmód vállalkozás* általában olyan egyéni, vagy olyan társas vállalkozás, amelynek alapvető célja a közreműködők eltartása, valamilyen életforma megvalósítása minimális növekedéssel, külső tőkefinanszírozás nélkül. A háziorvosi praxist folytató orvos legfeljebb egy asszisztentst foglalkoztat, növekedési lehetősége korlátozott. A hagyományokat folytató cukrász, aki a családi cukrászda hírét öregbíti, ritkán vállalkozik jelentős bővítésre, még kevésbé cukrászda hálózat kiépítésére.

A *mérsékelt növekedésű, tudás alapú vállalkozásokat* többnyire kutatás-fejlesztés alapoz meg, és az esetek többségében valamilyen újítás, innováció piaci hasznosítására jönnek létre. Amennyiben a piac viszonylag lassan fogadja el az új megoldást, a vállalkozás viszonylag lassan növekszik. A növekedéshez jelentős beruházásokra van szükség, amit a vállalkozás többnyire nem tud saját erőből finanszírozni. Külső finanszírozásukhoz elsősorban hosszabb távra gondoló magán befektetők, illetve bankhitelek jöhetnek számításba. Ezekből a vállalkozásokból lesznek a szolid, viszonylag stabil középvállalkozások.

A *reményteljes növekedési potenciálú vállalkozások* épülhetnek valamilyen technológiai innovációra, de

kihasználhatnak új piaci réseket is. Amennyiben a piac gyorsan befogadja az újítást, a piac gyorsan bővül, akkor rendkívül magas növekedésre lehet számítani. A nagy növekedés finanszírozása különösen érdekes a kockázati tőkések számára, hiszen a befektetés nagy hozammal kecsegtet. Igaz a kockázat is nagy.

A vállalkozások túlnyomó többsége, becslések szerint 80 százaléka, a minimális növekedésű eltartó vállalkozások csoportjába tartozik. A mérsékelt növekedésű szolid vállalkozások részaránya az induló vállalkozások között 10–15 százalék. Dinamikusan fejlődő gazdaságokban a reményteljes vállalkozások részaránya jó esetben 5 százalék. A vállalkozások egy része időközben változhat, átalakulhat egyik típusból a másikba.

Tovább árnyalja a vállalkozásokról alkotott képet Gartner (1986) gyakorlati megfigyeléseken alapuló hét vállalkozási kategóriája, amelyet a létrehozók motivációja árnyal:

1. *Elszakadás valami újba*, ahol az üzlet másodállásként indul a család és a barátok segítségével, nem túl sok újítással, az „átlagvevőt” megcélózva a versenynek erősen kitett piacon. Sok divat boutique, palackozott italok boltja indult így.
2. *Kapcsolatépítés vagy az „üzlet összehozása”*, amikor valaki képes a különböző kapcsolódó üzleti szereplőket (pl. gyártót, nagy- és kiskereskedőt, ügynököt) úgy összehozni, hogy az üzleten mindenki nyerjen. Ilyenkor különösen fontos, hogy a vállalkozó ismerje a megfelelő személyeket. Az ingatlanfejlesztők többnyire ebbe a kategóriába sorolhatók, de idetartoznak azok is, akik képesek valakinek a jó ötletére, egy működő, életképes céget építeni.
3. *Az előző munkahelyen szerzett szaktudás és kapcsolatok hasznosítása*. A vállalkozást nem előzi meg alapos felkészülés és tervezetés. A vállalkozó csak belevág az üzletbe, mert hirtelen elege lesz a munkahelyéből. Úgy érzi, hogy korábban megszerzett szaktudása és kapcsolatai elég biztosítékot jelentenek a jövőre.
4. *Egy cég felvásárlása* korábbi tapasztalatokra építve, hosszú távú célokkal és komoly előkészületekre alapozva, ahol a vállalkozó úgy érzi viszonylag alacsony a kockázat. A vállalkozó sok időt tölt a megfelelő cég kiválasztásával és a felvásárlás előkészítésével. Két alapeset figyelhető meg. Az egyik esetben a vállalkozó saját munkahelyét vásárolja ki, pl. a pincér egy idő után átveszi az éttermet a ko-
5. *A szaktudás és ötlet kihasználása* olyan esetekben, amikor a munkáltató nem támogat egy jónak tűnő, kevésbé kockázatos elképzelést. Az új vállalkozás többnyire több társsal együttműködve innovatív terméket vagy szolgáltatást nyújt. Ilyen vállalkozásban különösen nagy figyelmet szentelnek az értékesítésnek.
6. *Egy különleges ötlet megvalósítása*, ahol nem a termék előállítása, hanem annak minősége különleges. Bizonytalanság léphet fel a szükséges erőforrások beszerzésében és a kívánt minőség elérésében. A vállalkozó ilyenkor többnyire úgy érzi, hogy megtalálta azt a terméket, amivel reményei szerint hosszú távú cégépítési álmát valóra válthatja, de nem számol cégvezetési képességeinek hiányosságaival.
7. *Szisztematikus építkezés*, amikor a vállalkozó egy korábbi munkájától teljesen eltérő területen akarja egy jónak, bár nagyon kockázatosnak tűnő elképzelését valóra váltani. A vállalkozó tervszerűen készülve szerzi meg a szükséges tudást, hogy működtetni tudja végre saját vállalkozását. Sok esetben a vállalkozást másodállásban kezdi, hogy fizetéséből biztosítsa új vállalkozása működésének költségeit.

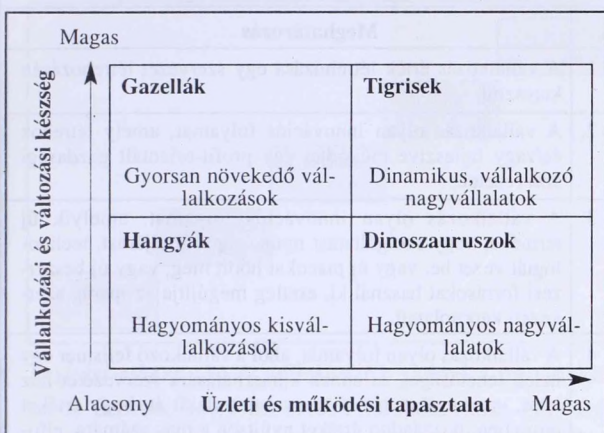
Vállalkozások a vállalkozási hajlandóság alapján

A vállalkozási hajlandóság és az üzleti tapasztalat alapján a 2. ábrán szemléltetett négy vállalkozási alaptípus azonosítható (Vecsenyi, 1999). Az első típusba tartoznak az egyéni vállalkozók, a hagyományos kisvállalkozások, az életforma-vállalkozások, a „hangyák”. A második típusba sorolhatók a dinamikus, gyorsan növekvő új, reményteljes kis- és középvállalkozások, a „gazellák”. A harmadik típushoz a komoly múlttal és háttérrel rendelkező, dinamikusan fejlődő nagyvállalatok, a „tigrisek” tartoznak. S végül a negyedik típusba a stagnáló (rendszerint állami tulajdonú vagy privatizálás alatt álló) hagyományos nagyvállalatok, más néven a „dinoszauruszok” sorolhatók.

Az osztályozásnál a *vállalkozási és változási képesség* azt mutatja, hogy mennyire tud és akar a szervezet alkalmazkodni a változó környezethez új üzleti lehetőségek kihasználásával, működésének átalakításával, kreatív megoldások bevezetésével. Az üzleti

2. ábra

A négy vállalkozási alaptípus



tapasztalat és háttér dimenzió azt fejezi ki, hogy az adott szervezet hány éves szervezeti múltra tekint vissza és milyen üzleti háttérre: szervezeti és tőketámogatásra támaszkodhat.

Családi vállalkozások

A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működnek (Laczkó, 1997). Minden gazdaságban jelentős szerepet játszanak a családi vállalkozások. A családi vállalkozásokban a stratégiai döntéseket a család hozza és ezek a döntések generációk sorsát érintik. A családi vállalkozások jövőképe általában pozitív, bizakodóbb, terveik hosszabb időszakot ölelnek fel, mint a nem családi vállalkozásokéi.

A családi vállalkozásban a család és a vállalkozás szempontjai ütköznek egymással (2. táblázat).

2. táblázat

A családi és a vállalkozási szempontok ütközése

A család szempontjai	A vállalkozás szempontjai
Érzelmi alapokon nyugvó	Feladat alapú
Befelé figyelő	Kifelé fókuszáló
Ellenáll a változásoknak	Keresi a változásokat

Forrás: Laczkó, 1997

A családi vállalkozásokban erősebben jelennek meg az érzelmek, a családtagok közötti viszony nagyobb súllyal esik latba, mint az elvégzendő feladat. A vállalkozás és a családi élet összefonódása során nehéz elkülöníteni a családi élet és a vállalkozás eseményeit. A vállalkozásban együttműködő családtagok

sok időt töltenek együtt, idejüket kitölti a vállalkozás ügyes-bajos dolgainak intézése, ami elvonja figyelmüket a külvilágtól. A napi munka során kialakult rutinon nem szívesen változtatnak.

A magyar családi vállalkozásokban többnyire férj és feleség dolgozik együtt. Viszonylag alacsonyabb arányt képviselnek a testvéri kapcsolatok. Egyelőre kevésbé jellemző a több generáció együttműködése a vállalkozásban.

A családi vállalkozások többnyire hatékonyabbak, mint az egyéb vállalkozások. A hatékonyságot több tényező is indokolja. A családi vállalkozások jelentős részben a nevüket adják a céghez. Ez garantálja a minőséget, az elkötelezettséget. A többgenerációs családi vállalkozásokban generációról generációra szállnak a titkos receptek, fogások, szakmai tapasztalatok. A családi vállalkozásokban nagyon erős személyes kapcsolatok alakulnak ki. A családtagok és az alkalmazottak is zokszó nélkül túlóráznak, cserébe bizalmat és biztonságot kapnak. A családi kötelékek leegyszerűsítik a döntési mechanizmust, rugalmasabbá teszik a vállalkozást. A vállalkozás vezetője személyesen is tartja a kapcsolatot az ügyfelekkel, ami a külvilág szemében növeli a vállalkozás hitelét és népszerűségét (Kubi, 1997).

Sok hátulütője is van a családi vállalkozásoknak. Különösen nehéz a magánélet és a munka szétválasztása házaspárok közös vállalkozása esetén. A több generációs vállalkozásoknál a hagyományok követése és az alkalmazkodás az új idők új igényeihez családi konfliktusok forrása lehet, ami kihat a vállalkozási döntésekre is. A vállalkozás bővülése, fejlődése „külsők” bevonását igényelheti. Sok esetben családon belül keresik a szakértelmet akkor is, amikor ez a családon belül nem található meg. Talán az egyik leg súlyosabb veszély, ami a családi vállalkozásokra leselkedik a következő generáció tudatos felkészítésének, bevonásának elmaradása.

A családi vállalkozások akkor lehetnek sikeresek, akkor tudnak fejlődni, ha sikerül összhangba hozni a család és az üzlet világát.

Belső vállalkozások

A vállalkozások nemcsak kisvállalkozások. Jól működő nagyvállalatok lehetővé teszik új vállalkozási lehetőségek kihasználását a cégen belül. Ezek a vállalkozó nagyvállalatok, ahol sajátos szervezeti kultúrát alakítanak ki a vállalkozási szellem érvényesítésére. A belső vállalkozás új üzleti lehetőség felismerése és

kihasználása egy már működő szervezet erőforrásainak igénybevételével a szervezet hasznára.

A vállalkozó nagyvállalatban a vállalkozási folyamatot a vállalati irányítás részének tekintik, és olyan infrastruktúrát alakítanak ki, ami támogatja a belső vállalkozások létrejöttét (Pinchot, 1985, Drucker, 1985, Block-Mac Millan, 1993). A belső vállalkozást támogató szervezet főbb jellemzői:

- lapos, rugalmas szervezet, laza hatás- és felelősségi körrel, változó szervezeti struktúrával,
- beavatkozások korlátozása, az önállóság megerősítése, a hatáskörök megosztása,
- hibák elfogadása, tanulás a hibákból a hibák büntetése helyett,
- kezdeményezőkézséget biztosító kultúra, ahol bárkitől elfogadják az új ötletet, és időt adnak annak kidolgozására,
- változás orientált intézmények kiépítése szervezetközi teamek és projektek működtetésével, esetenként leányvállalatok létrehozása (ilyen volt a Chinoi Gyógyszergyár által útjára bocsátott Pharmavit a vitaminozott pezsgőtabletta gyártására),
- támogatók és patrónusok rendszere az erőforrások előteremtésére és az akadályok elhárítására,
- folyamatos támogatás nyújtása, ahol lépcsőzetes a hozzáférés az anyagi forrásokhoz, elérhetők a továbbképzési lehetőségek, használhatók a meglévő erőforrások (pl. kutató laboratórium, számítógépes rendszerek), szolgáltató „edző” vezetők segítik a belső vállalkozók fejlődését,
- értékelik, jutalmaznak a belső vállalkozásokat teljesítmény alapú elismeréssel, a sikeres belső vállalkozások üzleti integrációjával, a belső vállalkozókból hősöket teremtő mechanizmusokkal.

A belső vállalkozás új lendületet adhat az elnehezült nagyvállalatok dinamikus fejlődéséhez.

Végezetül a 3. táblázat összefoglalja a legfontosabbnak tűnő meghatározásokat

A vállalkozók

A vállalkozó az, aki felismer egy üzleti lehetőséget és felépít egy szervezetet (gazdasági vállalkozást) a lehetőség kihasználására, vállalva az ezzel együtt járó kockázatot a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében.

Vállalkozónak tekintjük azt a személyt, aki lehetőségként éli meg azt, amit mások problémának, akadálnak, hiánynak tekintenek.

3. táblázat

A vállalkozások meghatározásai

	Meghatározás
1.	A vállalkozás érték létrehozása egy szervezet létrehozásán keresztül.
2.	A vállalkozás olyan innovációs folyamat, amely létrehoz és/vagy fejlesztve működtet egy profit-orientált gazdasági szervezetet.
3.	A vállalkozás olyan innovációs folyamat, amelyik új terméket vagy szolgáltatást nyújt, vagy új eljárást, technológiát vezet be, vagy új piacokat hódít meg, vagy új beszerzési forrásokat használ ki, esetleg megújítja az iparág szervezeti kapcsolatait.
4.	A vállalkozás olyan folyamat, ahol a vállalkozó felismer egy üzleti lehetőséget, és ennek kihasználására szervezetet hoz létre, vagy egy meglévő szervezetet alakít át, hogy értéket termeljen, hozzáadott értéket nyújtson a piac számára, elfogadva az ezzel járó kockázatot, a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében.
5.	A vállalkozás szándékosan kialakított szervezet új érték létrehozására egy vagy kis számú tulajdonostárs szándékai szerint.
6.	A vállalkozás olyan gazdasági szervezet, amelyik potenciális vevőkör meglévő vagy felkelthető szükségleteit kívánja kielégíteni általa előállított vagy forgalmazott termékekkel, szolgáltatásokkal egy vagy több munkatársával munkamegosztásban, a tulajdonos(ok) által meghatározott gazdasági cél elérése érdekében, betartva a tulajdonosok írott és íratlan szabályait, folyamatosan alkalmazkodva a társadalmi, gazdasági környezet által meghatározott, kockázatot rejtő feltételekhez.
7.	A családi vállalkozások a család megtakarításaiból, a családtagok munkatapasztalatait, szakértelmét felhasználva, a napi munkában a családtagok meghatározó részvételével működő gazdasági szervezetek.
8.	A belső vállalkozás új üzleti lehetőség felismerése és kihasználása egy már működő szervezet erőforrásainak igénybevételével a szervezet hasznára.

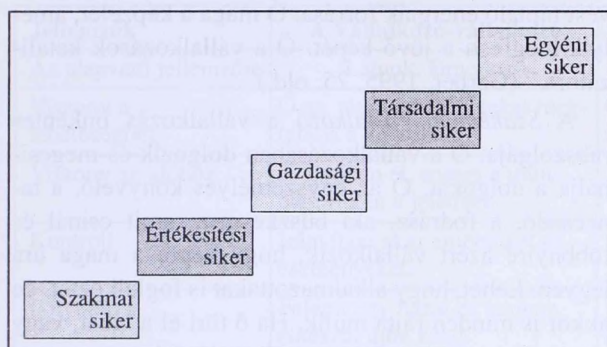
A vállalkozó mások erőforrásainak hasznosítója, aki az eszközöket nem birtokolni, hanem használni akarja. Amikor a vállalkozó bérli üzlethelyiségét, amikor lízingeli gépjárművét vagy gyártósorát, amikor bizományba vesz át árut értékesítésre, akkor mások pénzét is használja, amivel mellel a saját kockázatát is csökkenti.

A vállalkozók sikerre vágyanak. A sikernek öt szintje, lépcsője különböztethető meg (3. ábra és a 4. táblázat).

(1) A vállalkozók arra törekednek, hogy az új termékkel vagy szolgáltatással képesek legyenek megjeleníteni a piacon. Számukra ez a *szakmai siker*. (2) A vállalkozók számára a következő sikertényező, hogy termékük, szolgáltatásuk rendszeresen vevőre találjon a versenytársak ellenére is, azaz, hogy elérjék az *érték*-

3. ábra

A vállalkozói siker lépcsői



kesítési sikert. (3) A vállalkozók számára ugyanakkor az is fontos, hogy az értékesítésből olyan gazdasági eredményt érjenek el, ami fedezi a működés, a fejlesztés, a befektetés költségeit valamint a tisztas nyereséget, ez lehetővé teszi a vállalkozó vagy a vállalkozás vagyonának gyarapítását. Lényegében ez számukra az *üzleti, gazdasági siker*. (4) A vállalkozók számára fontos az is, hogy a társadalom megbecsült polgárai legyenek, ami számukra a *társadalmi siker*. Végül, a vállalkozó számba veszi azt is, hogy elégedett-e egyéni életsorsával, ami számára az *egyéni siker*.

A vállalkozóvá válás motívumai

A vállalkozóvá válásnak többféle motívuma lehet. Egy új lehetőség megjelenése, elégedetlenség a korábbi helyzettel és a kényszer vezethet egy vállalkozás indításához. Az új lehetőség lehet egy szakmai álom valóra váltása, divatos példák követése, a meggazdagodás lehetőségének felcsillanása. Sokan elégedetlenek korábbi munkahelyükkel, munkájukkal, főnökük-

kel, főnökeikkel és ezért indítanak vállalkozást. Mások csak azért vállalkoznak, mert muszáj, mert elvesztették korábbi munkájukat. Az alapmotívumok szerint négy vállalkozói típust különböztethetünk meg: az álomépítőt, a függetlent, a pénzcsinálót és a kényszer-vállalkozót. Persze ezek a típusok nem teljesen elkülöníthetők egymástól. A motívumok gyakran együttesen is szerepelnek

Az álomépítő. A legfontosabb motívum a vállalkozások indításában egy üzleti elképzelés, egy álom valóra váltása. Az álomépítő vagy egy ifjúkori álmát kívánja megvalósítani, vagy egy olyan üzleti lehetőséget ismer fel, amit nem lehet kihagyni, amire érdemes egy életet feltenni.

A független. A nagy szervezetekből kiábrándultak, az alkalmazotti világgal elégedetlenek számára a vállalkozás jelenti a megváltást. Végre a maguk urai lehetnek. Nem kell más főnökök kívánságainak megfelelni. Nem kell a külföldi központok „fura urainak” szabályaihoz igazodniuk. Úgy érzik, most megmutathatják, hogyan kell jól vezetni egy céget.

A pénzcsináló. A közhiedelem azt tartja, hogy a legfontosabb hajtóerő, ami a normál halandót arra készteti, hogy vállalkozást hozzon létre a pénz. Hazai és külföldi kutatások azonban rációfolnak erre a vélekedésre. A leggyakrabban emlegetett indokok között a pénz a harmadik helyen szerepel csak. Előbb szerepel a motívumok között egy szakmai, üzleti elképzelés valóra váltása és a függetlenség a nagyszervezetektől. A pénzt a legtöbb vállalkozó a sikeres vállalkozás egyik visszaigazolásának tekinti. Ha sok pénzt „csináltak”, jól dolgoztak. Sokan még arra sem tudnak időt szakítani, hogy élvezzék munkájuk gyümölcsét. Mindezek persze nem jelentik azt, hogy a vállalkozók egy jelentős csoportja ne tartaná elsődleges szempontnak a vállalkozás indításában és a bukás utáni újraindulásban azt, hogy most már igazán sikerül megfogni az Isten lábát, és végre sikerül meggazdagodnia.

4. táblázat

A vállalkozási siker tényezői

Sikertényező	Értelmezés
Szakmai siker (Meg tudtuk-e csinálni?)	<ul style="list-style-type: none"> Amikor sikerül létrehozni az új vállalkozást (elkészült az első termék, nyújtani tudtuk a szolgáltatást)
Értékesítési siker (El tudtuk adni?)	<ul style="list-style-type: none"> Amikor sikerül az árbevételt az új termékkel vagy a szolgáltatással növelni.
Gazdasági siker (Tudtunk-e hasznot elérni?)	<ul style="list-style-type: none"> Amikor sikerül az új termékkel vagy a szolgáltatással nyereséget elérni
Társadalmi siker (Elfogadta a társadalom?)	<ul style="list-style-type: none"> Amikor a vállalkozás terméke, szolgáltatása a társadalom számára elfogadható A vállalkozás tartósan tud működni
Személyi, alkotói siker (Megcsináltam, amit akartam?)	<ul style="list-style-type: none"> Amikor a vállalkozó elégedett azzal, amit elért

A kényservállalkozók. A magyar gazdaságban a rendszerváltozást követően igen nagy számban alakultak meg olyan vállalkozások, amelyek nem a klasszikus definíció szerint kezdték meg tevékenységüket (amely definíció úgy szólt, hogy a vállalkozó felfedez valamilyen üzleti lehetőséget, majd ennek kihasználására

szervezetet hoz létre), hanem egyéb, külső körülmény diktálta a vállalkozó számára a szervezet létrehozatalát. A kényszervállalkozások főbb csoportjai a tapasztalatok szerint a következők:

- *Az állásvesztő vállalkozók.* Ők azok, akik elvesztették állásukat, és abban bíznak, hogy megélhetésüket vállalkozóként tudják biztosítani. Ide tartoznak azok is, akiknek a munkahelye megmaradt, de olyan keveset keresnek, hogy megélhetésük szerint ennél egy vállalkozás is csak többet hozhat a konyhára.
- *A „kiszervezett vállalkozók”.* Ezeket a vállalkozásokat korábbi cégük kényszeríti arra, hogy alkalmazotti tevékenységüket vállalkozói formában folytassák (például azért, mert az eredeti cég a bérek közterheit nem kívánja, vagy nem tudja kifizetni).
- *A számlaképes, költségelszámoló vállalkozók.* Ők azok, akik kiegészítő keresetre akkor tudnak szert tenni, ha megbízóiknak számlát tudnak adni, és költségeik egy részét el tudják számolni a vállalkozásukban.

A vállalkozás lehetőség és fenyegetés egyaránt. Mielőtt belevágnánk a vállalkozásba, tisztázzuk, hogy mi az, ami fontosabb és még inkább, mi az, ami elfogadható számunkra.

A vállalkozói típusok a működtetés során

A vállalkozókat többféle szempont szerint lehet csoportosítani. Az egyik lehetséges csoportosítási ismérv lehet a vállalkozó viszonya a vállalkozás működtetéséhez, a másik a vállalkozó viszonya a vállalkozás fejlődéséhez.

A vállalkozás működtetése során beszélhetünk a Vállalkozó-Vállalkozóról, a Menedzser-Vállalkozóról és a Szakember-Vállalkozóról (Gerber, 1995). Ezek a típusok a mikro- és kisvállalkozások vállalkozóinál jelennek meg a legmarkánsabban. E típusok tulajdonképpen a vállalkozó által betölthető szerepekként is értelmezhetők, amelyek egymást kiegészíthetik, de konfliktusba is kerülhetnek egymással.

A vállalkozás indulásánál sok minden eldől. Tudatosan vagy figyelmen kívül a vállalkozó szerepet választ és a szereppel együtt a következmény, hogy a vállalkozásért vagy a vállalkozásban dolgozik-e a vállalkozó. A *Vállalkozó-Vállalkozó* céget épít, a vállalkozásért dolgozik, amelyik akkor is működik, és árbevételt hoz, ha a vállalkozó történetesen eltöri a lábát vagy több hétre szabadságot vesz ki. „A vállalkozói személyiség megkülönböztető vonása, hogy a leghét-

köznapibb körülményeket képes kivételes lehetőségekké változtatni. Ő az álmodozó, az emberi cselekvést tápláló energiák forrása. Ő maga a képzelet, amelyik megfesti a jövő képét. Ő a vállalkozások katalizátora.” (Gerber, 1995, 25. old.)

A *Szakember-Vállalkozó* a vállalkozás önkéntes rabszolgája. Ő a vállalkozásában dolgozik és megcsinálja a dolgokat. Ő az egyszemélyes könyvelő, a tanácsadó, a fodrász, aki büszke arra, amit csinál és többnyire azért vállalkozik, hogy végre a maga ura legyen. Lehet, hogy alkalmazottakat is foglalkoztat, de akkor is minden rajta múlik. Ha ő töri el a lábát, vagy tartósan távol van, szinte megáll az élet, és sok esetben bevétel sincs. A szakember vállalkozó a vállalkozás szakmai tartalmával foglalkozik és felesleges nyugként éli meg a vállalkozás működtetésével kapcsolatos feladatokat. Nem is nagyon fordít időt és energiát az üzletszerzésre, a pénzügyekre, az értékesítésre.

A *Menedzser-Vállalkozó* a vállalkozó-vállalkozó újításának megvalósítója, a rend megteremtője, a rendszerek és struktúrák kialakítója. „Menedzser nélkül nem létezne üzleti élet, nem lenne társadalom. A vállalkozó nélkül nem lennének újítások.” (Gerber, 1995, 27. old.)

Ideális esetben a három szerep kiegyensúlyozottan van meg egy személyben. Ideális eset viszont nincs. Legfeljebb abban lehet bízni, hogy a vállalkozók változhatnak, tanulhatnak hibáikból, tapasztalataikból. Különösen, ha tényleg vágnak a sikerre. Gerber szerint a tipikus kisvállalkozó személyisége csupán 10 százalék Vállalkozóból, 20 százalék Menedzserből és 70 százalék Szakemberből áll. A három típus főbb jellemzőit az 5. táblázat mutatja be.

Timmons szerint a sikeres vállalkozóknál nem elég a kreativitás és innovációra törekvés, mivel a sikerhez szükség van irányítási, menedzselési készségekre, üzleti érzékre és kapcsolatépítő készségekre is. A 4. ábra arra keres választ, hogy ki a vállalkozó.

A *feltaláló, szakember* rendkívül kreatív és keresi az új megoldásokat, viszont sok esetben nélkülözi a szükséges irányítási és üzleti készségeket. A *kivitelezők* jók mások elképzeléseinek végrehajtásában, de hiányzik belőlük a kreativitás és az irányítási készség. A *menedzserek* rendelkeznek az irányítás, a dolgok végrehajtásának képességével, kevésbé erős bennük az újításra, az új dolgok kitalálására való készség. A *vállalkozók* képesek folyamatosan megújuló elképzeléseik megvalósítására, újabb és újabb lehetőségek kihasználására. Míg a menedzserek elsősorban a meg-

Vállalkozói típusok Gerber szerint

Jellemzők	A Vállalkozó-vállalkozó	A Menedzser-vállalkozó	A Szakember-vállalkozó
Az alapvető jellemzője	Látnok, álmodozó	Gyakorlatias	Kézzelfogható
Viszony a lehetőséghez	Ő az, aki a lehetőségeket megtalálja a kaoszban.	Ő az, aki az ötletből rendet és rendszert teremt.	Ő az, aki a dolgokat megcsinálja.
Viszony az időhöz	A jövőben él, sosem a múltban, ritkán a jelenben.	A múltban él.	Csak a jelen érdekli.
Kontroll	Irányítani akar embereket és eseményeket.	Rendet akar maga körül.	Az eseményeket akarja ellenőrizni.
Folytatás	Felépít egy házat és amikor elkészül újra kezd.	Felépített egy házat és abban él élete végéig.	Felépít egy házat és állandóan csinosítja.
Alaptermészet	Álmodozik	Idegeskedik	Kérődzik

Forrás: Gerber, 1995

4. ábra

Ki a vállalkozó?



(Forrás: Timmons, 1991)

lévő erőforrások lehető legjobb kihasználására törek-szenek, addig a vállalkozókat sokkal inkább a lehetőségek kihasználása hajtja abban a reményben, hogy a szükséges erőforrásokat majd megszerzik elképze-léseik megvalósítása során.

Tovább árnyalja a képet, ha a nagyreményű, fejlé-désorientált vállalkozásokban megkülönböztetjük a vállalkozói, az üzletemberi, a menedzseri és vezetői szerepeket:

- A *vállalkozó* olyan személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, és tulajdonosként létrehoz egy szerve-zetet a kihasználására és abban *aktív szakmai és irányító szerepet játszik*.
- Az *üzletember* olyan személy, aki felismer egy üzleti lehetőséget, esetleg létrehoz egy szervezetet a kihasználására, de abban elsősorban *pénzügyi be-fektetői és passzív szakmai szerepet játszik*.
- A *vezető* másokkal és másokon keresztül ér el ered-ményt változó környezeti feltételek között elsősor-ban az *emberi kapcsolatokra tekintettel, lelkesítő,*

világos jövőképpel, meggyőzéssel, motivációval, el-ismeréssel.

- A *menedzser* másokkal és másokon keresztül ér el eredményt változó környezeti feltételek között alapvetően *tervekkel, szervezeti rendszerekkel és fo-lyamatokkal, irányítási eszközökkel.*

A vállalkozásban a hosszabb távú siker akkor való-színűsíthető, ha a vállalkozó legalább a vállalkozói és a vezetői szerepet be tudja tölteni, és a másik két szerep betöltésére megfelelő társakat talál.

A vállalkozók a befektetők szerint

– A befektetők mérlegelési szempontjai

A vállalkozó viszonya a vállalkozás fejlődéséhez, fejlesztéséhez különösen a befektetőket érdekli a vállalkozások indulási szakaszában. A befektetők megkülönböztetik a sorozat vállalkozót, a birodalomépítő vállalkozót, az életmód vállalkozót, a nagyreményű vállalkozót, a majdnem vállalkozót és az álmodozó vállalkozót (Amis – Stevenson, 2001).

A *sorozat vállalkozó* az, aki számos üzleti vállalkozást indított el egymás után. Ő az, aki tudja a szerepét. Felépíti a vállalkozását, és amikor az már működik, kiszáll az üzletből, átadja másnak, hogy ő egy újabb vállalkozást építsen föl. Látszólag a koc-kázati tőkebefektetőknek és az egyéni befektetőknek a sorozat vállalkozó az ideális befektetési célpont. Nehéz is megszerezni őket. A sikeres sorozat vállal-kozók ugyanis pályafutásuk során fokozatosan magukhoz vonzzák a befektetőket, szakértőket így ne-héz az új partnernek a kapcsolatot megszereznie.

A *birodalomépítő vállalkozó* nagy vállalkozást akar létrehozni, működtetni és tovább bővíteni. Az ilyen

vállalkozók nem eladható vállalkozást akarnak építeni, mint a sorozatvállalkozók, hanem egy nagy birodalmat akarnak létrehozni, ami jelentős értéket képvisel.

Az *életmód vállalkozó* egy életformát változtat vállalkozássá. Az ilyen vállalkozás nem befektetési célpont, mert az életforma vállalkozókat nem különösen érdekli a befektetett tőke megtérülése.

A *nagyreményű vállalkozó* a kockázati tőkebefektetők ideális célpontja. A nagyreményű vállalkozók olyan vállalkozást akarnak létrehozni egy felismert lehetőség kihasználásaként, amely gyors növekedéssel kecsegtet és azzal a reménnyel, hogy a vállalkozás 2–15 éven belül kiváló és jelentős céggé női ki magát. Az ilyen vállalkozó okos, keményen dolgozó, becsületes, elkötelezett, ért az üzlethez, tisztában van vállalkozói értékeivel. A nagyreményű vállalkozó keményen dolgozik azon, hogy a vállalkozása sikerrel vegye az akadályokat, és folyamatosan fejlődjön még akkor is, ha az események nem a terveknek megfelelően alakulnak. Ő az, aki megváltoztatja a játékszabályokat, ha szükséges, rugalmasan igazodik a piaci változásokhoz csak azért, hogy sikerrel járjon.

A *majdnem vállalkozó* a félénk és gyanakvó vállalkozó. Van egy jónak tűnő elképzelése, de valami mégis hiányzik ahhoz, hogy sikerüljön megvalósítani álmait. Hiányozhat egy társ, valaki, aki ért a források megszerzéséhez. Neki nincs üzleti terve, de még egy részleteiben átgondolt koncepciója sem. Mivel fél és gyanakszik nem is bízta rá féltve őrzött elképzelését senkire, nehogy elloppja tőle valaki, nehogy kismézzék. A befektetők számára nem éppen az ideális partner. Ha az elképzelés tényleg kiválóan tűnik, a befektető talán megteszi a szükséges erőfeszítést, hogy felépítse a bizalmat és partneri kapcsolatot.

Az *ábrándozó vállalkozó* a délibáb kergető. Olyan terméket talál fel, ami senkinek sem kell, aki olyan szolgáltatáson töri a fejét, amelynél nem tudja azonosítani a vevőket. Álmodozik és nem hajlandó szembenézni a valósággal, nem veszi a bátorságot, hogy nekiálljon elképzelése valóra váltásához. A befektetőknek azonban ritkán van türelmük kivárni, amíg az ábrándozó leszáll a földre. Kár. Sok értékes ötlet tűnik így el.

A szerepváltó vállalkozók

Nemcsak a vállalkozásoknak, a vállalkozóknak is van életpályája, akik a vállalkozás fejlődése során esetenként szerepet váltanak. A magyar gyakorlatban is megismerhetők a következő típusok: a folytatók, a küszködők, az átruházók, az átalakulók, és a visszalépők.

A *folytatók* tudnak és akarnak irányítóként aktív részt vállalni a vállalkozás működtetésében és fejlesztésében. Általában markáns személyiségek, akik életüket a vállalkozás sikerére teszik fel. Nemcsak szeretik a vállalkozásukat, de rendelkeznek is az irányításhoz szükséges vezetői és menedzseri képességekkel.

A *küszködők* folytatják a vállalkozásukat, de nem tudják, vagy nem akarják a vállalkozást tartósan működőképesé tenni, az esetleg szükségessé váló új fejlődési pályára átváltatni. Az esetek többségében a vállalkozó személyében a Szakember-Vállalkozó szerep teng túl, ami nem teszi lehetővé, hogy kellő időt és energiát fordítson a vállalkozási szervezet felépítésére, irányítására. A küszködő vállalkozók ráadásul, sajnos, nem is bíznak meg annyira másokban, hogy a vállalkozás irányítására felkészült menedzsereket kérjenek fel. Az önfoglalkoztató, egyéni vállalkozók általában ugyanebbe a kategóriába tartoznak, mert a szakember szerep annyira leköti idejüket és energiájukat, hogy nem tudnak elég időt fordítani az üzletszerzésre, kapcsolatépítésre, pénzügyi helyzetük áttekintésére, a szükséges változtatások megtételére.

Az *átruházók*, tulajdonosként megtartják a vállalkozás stratégiai irányítási funkcióit, de az üzletvezetés operatív feladatait átruházzák az általuk felvett menedzserre, menedzserekre. A stratégiai irányítói funkciók gyakorlása számukra azt jelenti, hogy: ők döntenek a legfontosabb beruházásokról, ők határozzák meg a vállalkozás haladási irányát, de nem vesznek részt a vállalkozás napi működésében, napi operatív irányításában. Sajátos helyzetet jelent, hogy a tulajdonos átadja az üzletvezetést, miközben ott marad alkalmazott szakemberként, esetleg beosztott vezetőként saját vállalkozásában. Sok fejlesztő idővel arra jön rá, hogy nem talál örömet az irányításban, vagy nem képes irányítási funkciókat ellátni, és ezért inkább visszatér ahhoz a tevékenységhez, amit a legjobban szeret. A tulajdona viszont alkalmat nyújt számára, hogy menedzseri előterjesztésekről döntsön, és élvezze tulajdonosként az elért nyereség rá jutó részét. Az ilyen esetekben azonban nem ritka a konfliktus helyzet kialakulása az üzletvezetők és a beosztott vállalkozó között, ha az utóbbi nem hajlandó, vagy képes elviselni beosztotti státusát.

Az *átalakulók* vállalkozókból üzletemberré válnak. Megőrzik tulajdonukat, az üzletvezetést viszont teljesen átruházzák a professzionális menedzserekre, és pénzügyi befektetőként viselkedve csak a legszükségesebb, a vagyonukat érintő kérdésekben foglalnak

állást. Élvezik vállalkozásuk gyümölcseit. Érdeklődésük más irányba fordul. Esetleg új vállalkozást indítanak, és ez köti le figyelmüket. Mások elfordulnak a profitorientált világtól, és a nonprofit szférában keresnek maguknak új világot.

A *visszalépők* abbahagyják a vállalkozást és visszatérnek az alkalmazotti életformához. Ezt a döntésüket előidézhetheti a vállalkozás kudarca, ami nem feltétlenül az ő hibájuknak tudható be. A váltást okozhatja az is, hogy egyszerűen belefáradtak a sziszifuszinak tűnő küzdelembe. Úgy érzik, hogy az alkalmazotti életforma kevesebb izgalmat és kockázatot hordoz, nem is mindig alacsonyabb jövedelem mellett.

Vállalkozói típusok a 90-es évek Magyarországon

A magyar vállalkozói társadalom kialakulása során sajátos típusok alakultak ki. Szirmai (1993, 1997) több tipológia mentén jellemezte a magyar vállalkozókat. Az 1993-as csoportosítás jól tükrözi a vadkapitalizmus és a rendszerváltás sajátos szereplőit, amelyet a megnevezések is láttatnak.

- Panaszkodó vállalkozó
- Korunk hőse
- Magyar dzsentrí
- Komprádor vállalkozó
- Magyar farmer
- Puritán iparos
- Újmódi Osztap Bender
- A volt mozgalmár vállalkozó
- Félvállalkozó
- Kényszervállalkozó
- Vállalatbirodalom-alapító

Közelebb áll az ezredforduló valóságához az 1997-ben megfogalmazott csoportosítás, amely szerint vannak a rendszerváltás gyermekei, az önmegvalósítók, a kényszervállalkozók, az újonnan jöttek és a hagyományörzők (Szirmai, 1997).

A *rendszerváltás gyermekei* azok a vállalkozók, akiknek a vállalkozói motivációja alapvetően a rendszerváltozáshoz kapcsolódik. Számukra nem jelentett különösebb kényszert a vállalkozói lét vállalása, hanem szinte csak szervezeti formaváltásként élték meg azt. Közéjük tartoznak a nagy állami vállalatokból kivált kft-k, bt-k. Így jött létre számtalan villanyszerelő, karbantartó vállalkozás és például a Videotonból kiváltak egy csoportjából létrehozott Albacomp Rt. Egy másik csoportba sorolhatók azok, akik korábbi ötletü-

ket nem tudták az állami vállalatok keretében megvalósítani. Számukra a rendszerváltás megadta a keretet az ötlet megvalósítására. Bizonyos fokig ide sorolható a Chinoin Gyógyszergyár által alapított Pharmavit önállósodott életének kezdete. Sajátos csoportot alkotnak a félig-meddig kényszervállalkozó vezetők, akik munkahelyük megőrzése érdekében vásárolták ki cégüket. Így lett vállalkozó a privatizálás során sok közép vállalat vezetője.

Az *önmegvalósító vállalkozók*, azok a vállalkozók, akik pozitív attitűddel állnak a vállalkozáshoz, és korábbi munkahelyük valamilyen szempontból alkalmatlan volt arra, hogy elképzeléseiket megvalósítsák. Ők azok, akiket hagyományosan leginkább vállalkozóknak tekintünk. Köztük vannak azok, akik rábukkannak egy jó ötletre és azt vállalkozás keretében akarják megvalósítani. Ugyancsak innen verbuválódnak azok, akiknek elégük volt az alkalmazotti létből és függetlenedni akarnak. Sajátos csoportot alkotnak azok, akik a vállalkozást kezdetben jövedelemkiegészítő tevékenységként folytatták alkalmazotti munkájuk mellett, de új tevékenységük fontosabbá, jövedelmezőbbé vált a főfoglalkozásnál. Ide sorolható a „maszekoló” vízvezeték szerelő, kőműves, a szoftverfejlesztő mérnök, a szervezési tanácsadó, akik kisebb nagyobb vállalkozásokat hoznak létre saját szakállukra.

A *kényszervállalkozók* azok, akik vagy elvesztették munkahelyüket, nem tudtak újabb munkahelyet találni, és úgy döntöttek, hogy megpróbálnak vállalkozni. Ide sorolhatók azok is, akik álmukban sem gondolták magukról, hogy vállalkozni fognak, és nem is gondolják, hogy vállalkozók maradnak. Ahogy munkát találnak, mennek vissza alkalmazottnak.

Az *újonnan jöttek* magánvállalkozóként kezdték pályafutásukat és nem is tudják, milyen alkalmazottként dolgozni. Szívesen hoznak létre társas vállalkozást és váltanak profilt, ha az üzleti lehetőség ott kínálkozik.

A *hagyományörzők* a tradicionális kisvállalkozók, akik kisiparosként, kiskereskedőként folytatják a családi hagyományokat. Számukra a szakma és a mesteriség szeretete általában előbbre való a tisztán pénzügyi haszonra törekvő vállalkozói mentalitásnál.

A vállalkozók csoportosítása

Végezetül összefoglalhatjuk a különböző szempontok szerint csoportosított vállalkozókat a 6. táblázatban. Belátható, hogy egyik besorolás sem tökéletes, és egyik típusról sem lehet azt állítani, hogy ideális. Ami fontos, az a mérlegelési szempont, és a besorolás mögött meghúzódó logika.

A vállalkozók csoportosítása

Szempontok	Motívumok	Viszony a működéshez	Viszony a fejlődéshez	Szerepek	Szerepváltók	Befektetőknek	Az ezredforduló magyar
Típusok	Álomépítő	Vállalkozó-Vállalkozó	Feltaláló/szakember	Vállalkozó	folytatók	Sorozat vállalkozó	rendszerátalakítás gyermekei
	Független	Menedzser-Vállalkozó	Vállalkozó	Vezető	küszködők	Birodalom-építő vállalkozó	önmegvalósítók
	Pénzcsináló	Szakember-Vállalkozó	Kivitelező	Menedzser	átruházók	Életmód vállalkozó	újjonnan jöttek
	Kényszer		Menedzser	Üzletember	átalakulók	Nagyreményű vállalkozó	hagyomány-őrök
					visszalépők	Majdnem vállalkozó	kényszer-vállalkozói
						Ábrándozó vállalkozó	

A vállalkozási folyamat

A vállalkozási folyamat, amit az 5. ábra mutat be, mindazon tevékenységek összessége, amely egy új vállalkozás létrehozásához, működtetéséhez, megtartásához vagy értékesítéséhez szükséges. Ez az értéktérítő folyamat, amikor a vállalkozó egyedül vagy társakkal szinte a semmiből hoz létre valami hasznosat legyőzve minden akadályt, vállalva a bizonytalansággal együtt járó kockázatot, a siker, a jutalom reményével.

1. szakasz

Felkészülés a vállalkozásra

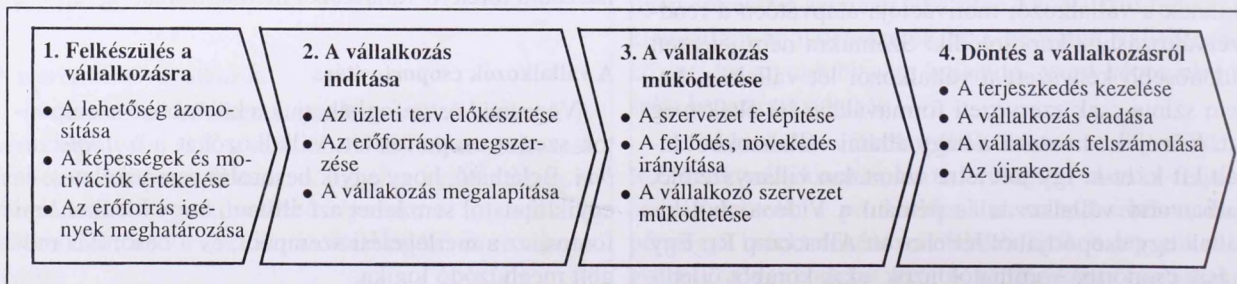
A felkészülés során – a vállalkozás indítása előtt – a leendő vállalkozó számba veszi, hogy mozgásba tudja-e hozni a vállalkozás három hajtóerejét. Létezik-e az üzleti lehetőség, képes-e, akar-e a vállalkozó és csapata belevágni az üzletbe, és végül mennyi pénzre van szüksége az üzlethez?

A *lehetőség azonosítása*. A vállalkozási folyamat egy nehezen megragadható pillanattal indul. A legtöbb üzleti

elképzelés, az üzleti lehetőség felismerésével veszi kezdetét. Az üzleti lehetőség felismerése lehet a majdani vállalkozó tudatos keresésének az eredménye, lehet állandó készenlét és nyitottság következménye, vagy egy élmény tudatosítása. Amikor valaki elégedetlen a meglévő munkahelyével elkezd törni a fejét, hogy mivel keresse a kenyerét, ha végképp elege lesz. Ilyenkor egyre tudatosabban keresi a vállalkozási ötleteket is. Van, aki ötletrohamot tart ismerőseivel és családtagjaival, ahol ötleteket gyűjt egy lehetséges vállalkozás indításához. Mások folyamatosan gyűjtik ismerőseik panaszait, hogy milyen szolgáltatással voltak elégedetlenek, milyen terméket hiányolnak, abban a reményben, hogy találnak közöttük olyan ötletet, amire vállalkozás alapítható. Lehet olyan vállalkozóval találkozni, akit mások vállalkozása inspirál vállalkozásra. „Ezt én is meg tudom csinálni.” – mondják, amikor ők is belevágnak egy benzinkút üzemeltetésébe vagy használt ruhabolt nyitásába. „Sehol nem tudtam bekereteztetni az összegyűjtött képeket, mert csak régimódi aranyozott kereteket tudtak adni.” – mondta az egykori külkereskedő a nyolcvanas évek végén, majd létrehozta az első modern képkeretet forgalmazó és gyártó vállalkozását.

5. ábra

A vállalkozási folyamat



Nem minden lehetőség valódi üzleti lehetőség. A lehetőségek felülvizsgálata során a leendő vállalkozó számba veszi a várható hozamokat és kockázatokat. A lehetőség előszűrése gyors áttekintés a realitásokról. Az előszűrés nem azonos és nem helyettesíti az üzleti tervezést. Míg az üzleti terv kiterjed a teljes vállalkozásra, az előszűrés inkább a lehetőségekre összpontosít. Az előszűrés alapján dönthető el, hogy érdemes-e az ötlettel tovább foglalkozni. Áttekintve a lehetőségeként kínáló termék vagy szolgáltatást az előszűrés során megvizsgálják:

- Mennyire felkészült a vállalkozó és csapata az üzleti elképzelés megvalósítására?
- Milyen a piac fogadókészsége, nagysága?
- Milyen a verseny a megcélzott piacon, milyen árakat lehet érvényesíteni?
- Milyen üzleti eredmény várható a vállalkozásból rövid és hosszabb távon?
- Milyen finanszírozást igényel az elképzelés megvalósítása az indulásnál, a működés és a növekedés során?
- Mennyi ideig érvényes az üzleti lehetőség?

A kérdésekre adott válaszok alapján a vállalkozó eldöntheti, hogy érdemes-e időt, energiát fektetni a vállalkozás további előkészítésébe, a vizsgált lehetőség kihasználására, vagy jobban teszi, ha más lehetőséget keres.

A szándékok és képességek mérlegelése. Az üzleti lehetőség lehet bármennyire is kíváncsi, ha a vállalkozó nem elég elkötelezett. A vállalkozóvá válás folyamatában talán a leg súlyosabb döntést kell meghozni. Otthagyjuk-e korábbi állásunkat, feladjuk-e a biztosat a bizonytalanságért? Más a helyzet, ha elveszítjük a munkahelyünket, és azt mérlegeljük, hogy egy másik állást keressünk, vagy saját vállalkozást indítsunk? Szembenézés önmagunkkal, szándékainkkal súlyos kérdések megválaszolását igényli:

- Akarok-e valóban vállalkozni?
- Van-e más lehetőségem, ha igen milyen?
- Vállalom-e a vállalkozással együtt járó kockázatot, bizonytalanságot?
- Tetszik-e annyira a termék vagy szolgáltatás, hogy erre tegyem az életem?

A szándékok mellett a felkészültség, a képességek számba vétele segít a döntésben. A lehetőség kihasználása bizonyos a termékhez és a szolgáltatáshoz kapcsolódó szakértelmet igényel. Nem feltétlenül

mély ismeretet, de annyit mindenképpen, ami a lehetőség piaci értelmezéséhez, az érték- és jövedelemtermelő képesség megítéléséhez szükséges. A vállalkozás működtetéséhez, további üzletirányítási és vezetői készségek megléte nélkülözhetetlen. A hiányzó ismeretek és képességek jórészt tapasztalatszerzéssel, tanulással megszerezhetők vagy pótolhatók, kiegészíthetők egy jó, együttműködő csapattal, esetenként külső szakértőkkel.

Az erőforrás igények meghatározása. Az üzleti lehetőség elemzése során világossá válik, hogy a vállalkozás megindítását, és az első időszakban a működést milyen erőforrások teszik lehetővé. Az alapítási költségek alábecslése számos kockázatot rejt magában. Nehéz helyzetbe kerül az a vállalkozó, aki nem kalkulálja ki az első hónapok bevételeit és kiadásait tükröző készpénzforgalmi kimutatást (cash flow), és nem veszi számításba, hogy a kezdeti időszakban a bevételek nem fogják fedezni a kiadásokat. Amennyiben a készpénz hiányzik, valahonnan elő kell teremteni, különben nagyon hamar fizetéseképtelenné válhat a vállalkozás.

2. szakasz.

A vállalkozás megalapítása

Az üzleti terv elkészítése. Az üzleti terv azt a célt szolgálja, hogy a vállalkozó végiggondolja új vállalkozása jövőjét. A vállalkozók nem szívesen készítenek üzleti tervet, mert nem hisznek benne, és mert nincs tapasztalatuk – és úgy érzik idejük sem – a tervezgetésre. Pedig, az üzleti lehetőség szisztematikus elemzése, a majdani vállalkozás működésének, eszközeinek, technológiájának, szervezetének, munkatársainak, várható üzleti teljesítményének áttekintése, a szükséges erőforrások és akciók meghatározása nélkülözhetetlen, ha a leendő vállalkozó csökkenteni akarja a leelkedő buktatók kockázatát. Ha pedig a vállalkozó már az induláshoz külső befektetői pénzforrást kíván igénybe venni, nem teheti meg, hogy üzleti terv nélkül forduljon a befektetőhöz. Az üzleti terv elkészítése idő- és munkaigényes feladat, de általában megéri a befektetést.

Az erőforrások megszerzése. Az induláshoz és a működéshez szükséges erőforrások megszerzése nem kis feladat. Könnyű helyzetben van az a vállalkozó, aki már az induláskor rendelkezik a szükséges forrásokkal. Sok egyéni vállalkozó, aki a szakértelmére építve otthoni munkavégzésre vállalkozik (pl. fordítók, tanácsadók, elemzők), viszonylag alacsony induló tőké-

vel tud vállalkozni, ha már otthon rendelkezik a nélkülözhetetlen eszközökkel. Persze, ilyenkor sem árt legalább hat hónapi jövedelemnek megfelelő összeg a bankszámlán. Az eszközigenyes vállalkozások természetesen nagyobb forrásokat igényelnek.

Honnan szerezzünk pénzt, anélkül hogy elveszítenénk a befolyást a vállalkozásunk felett? – teszik fel a kérdést a vállalkozók, különösen a vállalkozás indulásakor. A kezdeti időszakban és még később is az ügyes vállalkozók kreatív módon használják mások pénzét, amikor bérelnek, és nem vesznek meg eszközöket, üzlethelyiségeket, amikor bizományba vesznek át árut, és később fizetnek. A vállalkozás fejlődésének későbbi szakaszaiban a növekedés finanszírozása a külső források igénybevétele nélkül többnyire megoldhatatlan. A külső finanszírozás sok esetben a tulajdon megosztásával és a vállalkozó befolyásának csökkenésével jár együtt. A vállalkozónak mérlegelnie kell, hogy honnan, milyen feltételekkel szerezhető pénz. A család, a barátok, a vállalkozástámogató alapítványok, intézmények, a hitelező kereskedelmi bankok, a kockázati tőkebefektetők, az üzleti angyalok (magánbefektetők) más és más feltételeket támasztanak. Aki jól ismeri a játékosok szokásait, szabályait jó feltételekkel tud forrásokhoz jutni.

A cégalapítás többlépcsős folyamat a következő főbb állomásokkal:

1. Döntés arról, hogy egyéni vagy társas vállalkozást alapítunk.
2. Társas vállalkozás esetén döntés a szervezet jogi formájáról.
3. Társasági szerződés készítése.
4. Ügyvédi ellenjegyzés megszerzése.
5. Közjegyzőnél aláírási címpéldány készítése.
6. Számlanyitás egy banknál.
7. Cégbejegyzés a Cégbírószágon.
8. Érvényes vállalkozói számlanyitás a Cégbírószági igazolás alapján.
9. Bejelentkezés az Adó-és Pénzügyi Ellenőrző Hivatalnál (APEH).
10. Bejelentkezés a Társadalombiztosítási (TB) Igazgatóságon.
11. Bejelentkezés az Önkormányzatnál.
12. Az előtársaság lezárása a cégbejegyzés alapján.

Miután létrejött hivatalosan is a vállalkozás a vállalkozó hozzáfoghat a szervezet felépítéséhez. Az indítás része a munkatársak kiválasztása, felvétele, betanítása, a működés feltételeinek megteremtése, a szük-

séges eszközök beszerzése, az alapvető munkamegosztás, az ellenőrzési és nyomon követési rend kialakítása, ami minimálisan a könyvelés megszervezését jelenti (az esetek többségében külső könyvelő megbízásával), és a piacra lépés, az első bevételek megszerzése.

3. szakasz.

A vállalkozás működtetése

A szervezet felépítése. A vállalkozási szervezet kialakítása a vállalkozásmenedzsment három tartópilérének felépítésével veszi kezdetét. A vevőorientált marketing és értékesítési funkció megszervezése és működtetése, a vállalkozás pénzügyeinek kezelése, a működtetési költségek folyamatos biztosítása, a fejlesztés finanszírozása, az irányítási funkciók gyakorlása, a menedzsment szaktudás beépítése teremti meg az összhangot a piac, a pénz és az emberek között. A dinamikusan növekvő vállalkozások irányítása, irányítási struktúrájának kialakítása komoly felkészültséget kíván meg a vállalkozások irányítóitól, akik között egyre több felkészült menedzser tűnik fel a tulajdonos vállalkozó mellett. A mindennapi működés zavartalansága érdekében az alapfunkciók kiépítését sem nélkülözheti a vállalkozás.

A fejlődés, növekedés irányítása. A növekedéssel egyidejűleg egyre több figyelmet szentelnek a struktúra kialakítására, az egyes funkciók kiépítésére. A vállalkozások indulásakor, a mikro- és kisvállalkozások működése, működtetése sajátos vállalkozói szemléletet tükröz, aminek lényege, hogy a kisvállalkozás nem nagyvállalat kicsiben a maga kialakult struktúrájával, hanem egy életképes kis szervezet, az életképesség összes funkciójával. A vállalkozás életpályáján beavatkozást kívánó fordulópontok és kihívások jelennek meg. A stratégiai válasz képesség kiépítése teszi a vállalkozást alkalmassá arra, hogy tevékenysége és szervezete megújításával alkalmazkodjon a belső és külső változásokhoz.

A vállalkozó szervezet működtetése. Minden vállalkozás célja, hogy olyan szervezetet hozzon létre, amelyik folyamatosan képes a megújulásra. A vállalkozó szervezet folyamatosan ismer fel és használ ki új üzleti lehetőségeket, vevőorientált proaktív magatartást tanúsít, profilhoz igazodó stratégiát folytat, és állandóan tanul saját környezetéből és a környezeti hatásokból.

4. szakasz.

Döntés a vállalkozás további sorsáról

A vállalkozás új növekedési pályára állítása. A vállalkozás növekedési pályáján a tulajdonos vállalkozók időről, időre döntési helyzetbe kerülnek, amikor dönt-

hetnek vállalkozásuk további sorsáról. Mérlegelési helyzetet jelenthet egy új üzleti lehetőség megjelenésével a profil bővítése, a piaci igények növekedésével lépést tartó bővítés és annak finanszírozása, a következő generációs termék fejlesztésére irányuló program indítása, finanszírozása. A vállalkozó dönthet a vállalkozás folytatásáról, további fejlesztéséről, bővítéséről vagy éppen a vállalkozás megszüntetéséről.

Cégfelvásárlás. A cégek fejlődésének van szerves és van cégfelvásárlással gyorsított formája. A cégfelvásárlás hasonlít a vállalkozás indításához, hiszen itt is egy új üzleti lehetőség kínálkozik, csak éppen egy már működő vállalkozás formájában.

A vállalkozás eladása, felszámolása. Az utolsó stáció a vállalkozás életútján a vállalkozás megszüntetése. Legalábbis a vállalkozó számára. A pozitív kimenet, ha a vállalkozó képes működő vállalkozását értékesíteni. Sokkal megrázóbb, ha a vállalkozást felszámolással szüntetik meg. A vállalkozás eladásával vagy felszámolásával a vállalkozási folyamat átmenetileg lezárul. A vállalkozást vagy más viszi tovább, vagy egy nagyobb vállalkozás részeként működik tovább, vagy eltűnik az idő süllyesztőjében.

Az újrakezdés. Az, hogy a vállalkozás megszűnik, nem jelenti föltétlenül azt is, hogy a vállalkozó abbahagyja a vállalkozást. Lehet ugyan, hogy visszatér az alkalmazotti státusba, lehet, hogy élvezi vállalkozása gyümölcseit, de az is lehet, hogy újabb vállalkozást kezd, és a vállalkozási folyamat indul előről.

A vállalkozások kialakulása Magyarországon

A magyar gazdaságban a vállalkozások kialakulásának három nagy szakasza: társas magánvállalkozások, a második szakaszban 1990 és 2000 között jött létre a magán gazdaság, míg a harmadik szakaszban 2000-től a vállalkozói társadalom kialakulása vette kezdetét.

A magánvállalkozások kialakulása 1982–1990

A kisvállalkozásokról szóló törvény 1982-es megjelenésével megteremtődtek az alapok a magánvállalkozások létrejöttére. Az állami és a szövetkezeti vállalatok mellett létrejöttek a kisvállalkozások csírái a Gazdasági Munkaközösségek (GMK), a Vállalati Gazdasági Munkaközösségek (VGMK) és a törvény megengedte a Polgárjogi Társaság létrejöttét is. Igaz kezdetben számtalan korlátozás nehezítette e szervezetek létrejöttét, de a vállalkozási szellem kiszabadult palackjából.

Hatalmas vállalkozói fellendülést tapasztalhattunk a 80-as évek elején. 1982 és 1985 között a létrejött új szervezetek száma elérte a harmincezret. E vállalkozók durván fele olyan vállalati gazdasági munkaközösségben dolgozott, ahol a terméknek vagy szolgáltatásnak a piacát is az anyavállalat adta. A cégek másik fele azonban felismerte és kihasználta a szolgáltatások és fogyasztási cikkek erre a korra jellemző óriási hiányát. A feszítő hiány következtében jó néhányan közülük „nagyot kaszáltak”, de még ennél is fontosabb, hogy megtanulták a piaci gondolkodás, a vállalkozásmenedzsment, a marketing alapjait, legtöbbször saját kudarcaikon keresztül.

Az évtized végére több százezer egyéni vállalkozás és több tízezer társas vállalkozás jött létre (Kállay és társai, 2000; Laky, 1994). Mi ösztönözte a vállalkozások létrehozását ebben az időszakban? A hiány. Az áruhiány és a verseny hiánya. A nyolcvanas években a nagy állami vállalatok nehézkesen alkalmazkodtak a piaci igényekhez és a kisvállalkozások által jelentkező versenyhez. A szervizek, éttermek, tanácsadó-szolgálatok, fejedelmek-cégek és egyéb új szolgáltatók a fejletlen szolgáltatási ágazat kompenzálására jöttek létre. Ekkor még alig voltak jelen a magyar gazdaságban a nagy multinacionális cégek, nem jelent meg tömegesen az áru és szolgáltatási kínálatuk sem. A nagy számban létrejött vállalkozások túlnyomó többsége több éven keresztül sikeresen működött. A siker volt a szabály, a kudarc volt a kivétel.

A magángazdaság kialakulása 1990–2000

A kilencvenes évek jelentős átalakulást hoztak a magyar gazdaságban és a társadalomban egyaránt. Létrejött a magángazdaság. A magyar vállalkozók mellett megjelentek a külföldi kis- és nagy vállalkozások, a pénzügyi és a szakmai befektetők. A privatizáció során a nagy állami vállalatok túlnyomó többsége külföldi tulajdonosok kezében átalakult piacorientált gazdasági társaságokká. Az évtized végére közel hét-százezer egyéni vállalkozás és közel háromszázezer társas vállalkozás jött létre.(bt., kft., rt.).

Az évtized során fejlődött ki a fotó előhívó és filmforgalmazó kis Fotex-ből Várszegi Gábor vállalatbirodalma, amely magába olvasztotta többek között a Domus bútoráruházi láncot, az Azur kozmetikai és illatszerbolt láncot, a Keravill elektromos berendezést forgalmazó szakbolt láncot. Tamás István létrehozta és felvirágoztatta a Dunaholding Rt.-t, majd azt eladva átvette és továbbfejlesztette az International Business

Schoolt. Az évtized elején nagy cégek jöttek létre a semmiből és tűntek el az idő homályában. A vadkapitalizmus szülötte volt a Kordax, a Sepsiker, a Stadler, és még sok hasonló vállalkozás.

A privatizációt a General Electric kezdte, amikor 1989-ben felvásárolta a Tungsram fényforrásgyártó vállalatot. A sort jelentős multinacionális vállalatok követték. A multinacionális cégek megjelenésével párhuzamosan megjelentek a kisebb osztrák, német, olasz, francia, angol, skandináv vállalkozók és cégeik. Közös vállalatok jöttek létre magyar vállalkozásokkal.

A nagy versenynek számos vállalkozás és munkahely esett áldozatul. Eltűnt a piacról az előző évtized néhány vállalkozási sztárja a Microsystem, a Kontrax, a Kontrol. Az enyészet nyelte el a korábban nagyhírű állami vállalatok közül a Vörös Csillag Traktorgyárat, míg a Magyar Optikai Művek (MOM), a Ganz Árammérő helyén később bevásárló központok épültek. Egyre több induló vállalkozás ment tönkre a verseny, a piacvesztés és a hozzá nem értés miatt. A bukási arány folyamatosan közelíti a fejlettebb piacgazdaságban kialakuló nyolcvan százalékos értéket.

A legtöbb vállalkozás – a magyar gazdaságban – a kereskedelemben működik. Ezt követi az ingatlanforgalmazást, ingatlan bérbeadást, számítástechnikai és gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatást végző vállalkozások csoportja (Kállay és társai, 2000). A 7. táblázat a működő vállalkozások ágazati megoszlását mutatja.

A működő vállalkozások százalékos megoszlása ágazat szerint
1996–2000

Ágazat	1996	1997	1998	1999	2000
Mezőgazdaság	4,6	5,2	5,0	4,8	3,5
Feldolgozóipar	13,2	12,2	10,6	10,3	12,1
Építőipar	8,6	8,7	8,5	8,4	8,2
Kereskedelem	31,7	29,8	27,8	26,2	27,6
Vendéglátás	5,0	5,6	5,7	5,3	3,9
Szállítás	6,8	6,5	5,9	5,7	3,5
Pénzügyi szolgáltatás	0,3	1,4	1,8	2,3	0,9
Ingatlanforg., számtechn. és gazd. szolg.	21,3	21	24,5	26,1	31,3
Oktatás	0,4	1,4	1,5	1,8	1,5
Egészségügy	1,6	2,3	2,3	2,6	3,1
Egyéb szolgáltatás	6,4	5,8	6,1	6,5	4,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH; Kállay és társai, 2001

Az induló vállalkozások húsz százaléka veszi sikerrel az akadályokat. Többszörös átalakuláson ment keresztül a nyolcvanas években alapított híres magánvállalkozások közül a Széles Gábor nevével fémjelzett Műszertechnika és a Rózsahegyi László alapította Rolitron. Tulajdonosváltással továbbél a Recognita, amely a szkennelrel előállított jelek digitalizálásához szükséges szoftvert fejlesztette ki.

A kilencvenes évek közepén hozott radikális gazdaságpolitikai döntések konszolidálták a gazdasági mozgásteret. A makrogazdasági helyzet javulása párosulva a multinacionális cégek dinamikus működésével és a növekvő számú vállalkozás indulásával az évtized végére gazdasági fellendülést eredményezett.

A vállalkozási társadalom kialakulása 2000-

A kilencvenes évek végére a vadkapitalizmus lassú konszolidálódása létrehozta a vállalkozási társadalmat. A nagy privatizációs hullám, a vállalkozás kedv és kényszer hatására létrejött kisebb-nagyobb vállalkozások száma úgy tűnik dinamikus egyensúlyi állapotba kerül.

A regisztrált vállalkozások száma 1995-ben haladta meg az egymilliót. 2000-ben a vállalkozások 58 százaléka volt egyéni, 42 százaléka társas vállalkozás (8. táblázat). A társas vállalkozások túlnyomó többsége betéti társaság és kft. (Kállay és társai, 2001).

A vállalkozások számának növekedési üteme lelassul, erősödik a tőkekoncentráció a nagyobb cégeknél,

7. táblázat

miközben a már működő kis- és középvállalkozásoknál stabilizálódni látszik az üzletmenet. A mikro-, kis- és középvállalkozások közel hetven százalékát kitevő családi vállalkozásokban a második generáció csak most nő fel a feladathoz. Igaz ugyan, hogy az új generáció nem nagy lelkesedéssel követi a családi hagyományokat. Vizsgálatok szerint az új generáció nem szívesen vállalja a vállalkozással együtt járó munkaterhelést. (Soltész, Laczkó, 2002).

Javul az üzleti és az adómorál. A hitelképesebbé váló kis- és közepes vállalkozások a külső forrásokkal nagyobb eséllyel maradhatnak életben. Az új vállalkozások részben összeolvadással jönnek létre, részben az életképtelenné válók helyébe lépnek. Feltehetően az évtized közepére, végére várható nagyobb vállalkozásalapítási

A regisztrált vállalkozások számának alakulása gazdálkodási formánként Magyarországon (1990–2000)

Időszak	Egyéni	Kkt	Bt	Kft	Rt	Szövetkezet	Összesen *
1990	387 340	n.a.	n.a.	12 159	519	7 134	407 152
1991	510 459	n.a.	n.a.	41 206	1 072	7 232	559 969
1992	606 207	n.a.	n.a.	57 262	1 712	7 694	672 875
1993	688 843	2 492	67 301	72 897	2 3750	8 175	842 083
1994	778 036	3 287	89 0001	87 957	2 896	8 252	969 429
1995	791 496	3 685	102 560	102 697	3 186	8 321	1 011 945
1996	745 247	4 394	127 725	122 044	3 536	8 362	1 049 590
1997	659 690	4 509	140 043	143 109	3 929	8 330	998 264
1998	648 701	5 006	161 857	157 990	4 251	8 230	1 026 642
1999	660 139	5 217	170 762	160 647	4 350	8 191	1 049 410
2000	682 925	7 873	188 136	167 033	4 372	7 516	1 175 480

* A rovat egyéb vállalkozási formákat is tartalmaz, ezért a táblázat sorainak összege nem egyezik az „összesen” oszlop adataival.

Forrás: KSH Havi Közlemények, Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet

hullám az Európai Unió csatlakozással megnyíló lehetőségek bővülésével.

A jövő nagy kihívása nem az, hogy szabad-e vállalkozást indítani, hanem az, hogy az általános hiány megszűntével a vállalkozók hol találják meg azokat a piaci réseket, ahol vállalkozásokat indíthatnak, bővíthetnek. A vállalkozások társadalmában elsősorban a vállalkozókon és a vállalkozásokon és kevésbé a kormányzaton múlik a vállalkozások fellendítése.

Irodalom

- Ashmore, Catherine (1993): Mi kell a vállalkozás működtetéséhez? Üzletmenet. A vállalkozások működtetésének gyakorlati kérdései. Glob Info Alapítvány. Budapest
- Auer Katalin – Béhm Imre – Czipszer Károlyné – Hoffmann Istvánné (1994): Vállalkozás. Novorg. Budapest
- Barta Tamás – Tóth Tihamér (1998): Vállalkozástan. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest
- Bird, Barbara (1989): Entrepreneurial Behavior. Scott Foresman and Company. Glenview, Illionis.
- Block Zenas – Ian C. Mac Millan (1993): Corporate venturing. Creating new businesses within the firm. Harvard Business School Press. Boston.
- Bygrave, William (1994): The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley Sons, New York.
- Csaba László – Lackó Mária – Semjén András – Tóth István János (1998) Vállalkozások az átmenetben. Kopint-Datorg, CIPE
- Czakó Ágnes (1997): Kisvállalkozások a 90-es évek elején. Szociológia. 3. szám
- Drucker, P. (1993): Innováció és vállalkozás. Budapest, Park Kiadó.

Easto, Larry (1998): Mikrovállalkozás. Hogyan legyünk sikeresek, ha vállalkozásunkat otthon működtetjük. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Fülöp Gyula (1996): Vállalkozás. Aula Kiadó. Budapest

Gábor R. István (1994): Kisvállalkozások Magyarországon – virul vagy satnyul? Közgazdasági Szemle. 7-8 szám.

Gerber, Michael, E. (1996): A vállalkozás mítosza. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest.

Greensted, Richard (1995): Hogyan indítsunk saját vállalkozást. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest.

Hisrich, Robert – Michael Peters (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó. Budapest

Karsai Judit (2002) Kivásárolt cégek – Tulajdonos vezetők. Vezetéstudomány 2. szám

Kállay László – Kőhegyi Kálmán – Kissné Kovács Eszter – Maszlag Ludmilla (2000): a Kis-és középvállalkozások helyzete. 2000 éves jelentés. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet. Budapest

Kőhegyi Kálmán (1998): A kisvállalkozói szektor tagolódása. Közgazdasági Szemle 3. szám.

Kuczi Tibor (1995): A vállalkozóvá válás társadalmi erőforrásai. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest

Laczko Zsuzsa (1997): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. In Soltész Anikó szerk. (1997) Családi vállalkozások Magyarországon. CIPE, SEED, Budapest

Laki Mihály (1994): A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon. Külgazdaság. 2. szám.

Laky Teréz (1984) Mítoszok és valóság. Valóság. 1. szám

Laky Teréz (1994): Vállalkozások a Start-hitel segítségével. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest

Nagy Beáta (1995): Üzletasszonyok és üzletemberek: női és férfi vállalkozók az 1990-es évek elején. Szociológiai Szemle. 4. szám.

- Nagy Péter – Soltész Anikó (szerk.) (1996): Magyarországi vállalkozói esettanulmányok. SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Rimler Judit (1998) Kreativitás és vállalkozás. Közgazdasági Szemle 4. szám.
- Román Zoltán (1998) Az EU-csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor Közgazdasági Szemle 1. szám.
- Schifner Marianna – Hámori Éva (1998): A kis- és középvállalkozások helyzete. Ipari Szemle. 2. szám.
- Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Simon János – Laki László (1995): Terjed-e a vállalkozói szellem Magyarországon. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Soltész Anikó – Nagy Péter – Tolnai István – Balásházy Mária (1996): Üzleti tervezés 3...2...1. Ede-Hungary, Európai Távkutatás, Budapest
- Soltész Anikó (szerk.) (1997) Családi vállalkozások Magyarországon. CIPE, SEED, Budapest
- Sókiné Dr. Nagy Erzsébet (2000) Vállalkozások alapítása és működtetése. Képzőművészeti Kiadó. Budapest
- Szirmai Péter (1993): Kisvállalkozások helyzete és fejlesztésük feladatai. Vállalkozáskutatási füzetek. 3. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest
- Szirmai Péter (1997): A kis- és középvállalkozások képzési és tanácsadási igényei. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Budapest.
- Tóth-Szabó Anna (1999): Vállalkozási alapismeretek. Távkutatási Universitas Alapítvány. Budapest
- Vajda Ágnes (199) Munkahelyteremtés a mikrovállalkozásokban. Közgazdasági Szemle. 6. szám
- Vecsenyi János (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó. Budapest
- Vecsenyi János (2002): Vállalkozás. Vállalkozások indítása, működtetése, fejlesztése, megszüntetése, újrakezdése. Aula Kiadó. Budapest

E számunk szerzői:

Dr. VECSENYI János, képzési és fejlesztési igazgató, Budapest Bank; egyetemi docens, BKÁE; **Dr. MÁRTON József**, szakigazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Részvénytársaság Menedzsment Stúdió; **KRISTÓF Tamás**, tud. segédmunkatárs, MTA-BKÁE Komplex Jövőkutató Kutatócsoport; **VIGVÁRI András** kutatásvezető, Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet; **RU-BÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus, PSZÁF; **Dr. BECSKY Róbert**, közgazdász, főszerkesztő.